

ACERCA DEL AUTOR

El Dr. Andrés Panasiuk es uno de los líderes y conferenciantes internacionales más reconocidos en los Estados Unidos y América Latina. Es pastor, escritor, maestro y comunicador, así como un experto en asuntos familiares, religiosos y sociales. Cada día llega a millones de personas a través de sus libros, sus programas y sus conferencias con temas relacionados con la educación al consumidor y la economía.

El Dr. Panasiuk es el fundador de «El Instituto para la Cultura Financiera», una organización educativa sin fines de lucro que procura proveer la alfabetización financiera, con el propósito de apoyar e impulsar a individuos y familias de habla hispana en todo el mundo. Esta institución continúa con el legado del Dr. Larry Burkett (1939-2003) y el Dr. Howard Dayton, quienes dedicaron sus vidas a la transformación económica de cientos de miles de familias en Estados Unidos.

Asimismo, es el presidente de *Global Freedom Concepts*, una organización internacional que recauda fondos para apoyar a ministerios de alfabetización financiera en Latinoamérica proveyendo becas, capacitación y materiales de primer nivel en este campo.

Andrés es un prolífico escritor. Importantes figuras del liderazgo latinoamericano recomiendan sus libros y los eligen entre cientos de otros en todo el continente para su nominación a diferentes premios internacionales.

Su primer libro, *¿Cómo llego a fin de mes?*, recibió el premio al «Mejor libro original en español» en una de las exposiciones internacionales de literatura más importantes de los Estados Unidos. Todos los libros y las publicaciones de su autoría se encuentran entre los más vendidos y solicitados en el continente.

Su voz e imagen son ampliamente conocidos entre la comunidad hispana gracias a diferentes programas de radio y televisión, tales como «Cultura Financiera», «Enfoque a la Familia» y «El Club 700 Hoy», que se transmiten en cientos de estaciones, llegando a millones de personas en el mundo de habla hispana. Además, al Dr. Panasiuk lo han entrevistado para «Despierta América», de Univisión, CNN, el diario «El Nuevo Herald» y otros importantes medios internacionales de comunicación.

En el pasado, Andrés fue el administrador del departamento hispano de radio del conocido «Instituto Bíblico Moody», y sirvió por casi diez años como pastor, ministrando al pueblo latino de Chicago en uno de los barrios con mayor índice de violencia del país. En 1996, fundó el Departamento Hispano de Christian Financial Concepts, más tarde llamado *Crown Financial Ministries*, llegando a ser su Vicepresidente Primero, a cargo de la División Internacional.

A lo largo de los años, el Dr. Panasiuk ha aportado su experiencia y liderazgo participando en el directorio de organizaciones y ministerios internacionales. Entre ellos, la *National Religious Broadcasters Association*, la *American Bible Society*, *Junior Achievement*, el *Instituto Canzion* y otras importantes entidades de bien público, tanto dentro como fuera de los Estados Unidos.

Andrés Panasiuk tiene una licenciatura en Ciencias de la Comunicación Social, con una especialización en Comunicación Interpersonal y de Grupo. En el año 2000, recibió un Doctorado Honorario en Divinidades en la República de la India.

Andrés, su esposa Rochelle, y sus tres hijos residen en el sur de los Estados Unidos.

Decisiones que Cuentan

*Principios para tomar decisiones económicas
que te cambiarán la vida*

Decisiones que Cuentan

*Principios para tomar decisiones económicas
que te cambiarán la vida*

Prefacio: La realidad supera a la ficción

Introducción: El comienzo del camino

Capítulo 1: "La Ley del Tope" y Roboam.

Capítulo 2: "La Ley de la Navegación" y Moisés.

Capítulo 3: "La Ley del Proceso" y Salomón.

Capítulo 4: "La Ley de la Conexión" y Josafat.

Capítulo 5: "La Ley de las Prioridades" y el esposo de la viuda en 2 Reyes 4

Capítulo 6: "La Ley del Sacrificio Personal" y Josué

Capítulo 7: "La Ley Universal de la Elección"

Acerca del Autor

Dedicatoria

Para mis líderes amigos de todo el continente.

Pastores, ministros, emprendedores, profesionales y servidores públicos.
Amigos con quienes hemos compartido toda una vida sirviendo a los demás.

Decisiones que Cuentan

*Principios para tomar decisiones económicas
que te cambiarán la vida*

Prefacio: *La realidad supera la ficción...*

Mariano vive en un país latinoamericano. Cuando nos vimos por primera vez, debía 2 millones y medio de dólares a sus acreedores -800 mil de esos, a un cartel de la droga que operaba en su ciudad. Desesperado, una mañana bien temprano se arrodilló al lado de su cama y a gritos le pidió a Dios que le ayudara. Salió de su casa, se subió a su auto y encendió la radio. De pronto, escuchó al locutor que decía: «...y si usted quiere salirse de las deudas, debe hacerle caso al Dr Andrés Panasiuk... ¡Aquí está su programa del día de hoy!».

Inmediatamente detuvo su auto al costado del camino, escuchó el programa (que trataba, justamente, sobre cómo salirse de las deudas), tomó el teléfono y llamó para saber cómo contactarnos. Lo demás es una historia de trabajo duro, sufrimientos, intrigas, milagros increíbles y, finalmente, el alcance de una libertad que parecía imposible.

Frente a una historia como esta, uno se pregunta: «¿Cómo puede ser que un empresario común, normal y corriente como Mariano se pueda meter en problemas tan profundos?» La respuesta es: Decisiones.

Jorge y Ernesto se llevaban tan bien que no sólo pasaron su infancia juntos, sino que también estudiaron y se graduaron juntos como contadores de una respetada universidad en la República del Perú. La amistad de tantos años, sin embargo, se desmoronó el día en el que Jorge tuvo que pagarle unos 10 mil dólares que le debía a su buen amigo Ernesto. Ese día, Jorge se suicidó de un balazo en la boca después de, presuntamente, haber tratado de matar a Ernesto cerca del famoso puerto de El Callao.

¿Cómo puede ser que dos amigos de toda una vida como Jorge y Ernesto terminen de esa manera? La respuesta es: Decisiones.

Pablo, un amigo que nos ayudó cuando recién comenzamos el trabajo de alfabetización financiera en un país del Caribe, es médico. Pablo es hijo de una pareja pastoral. Por su amor a la gente -y, especialmente, a los niños- se mudó al Caribe para servir a los más necesitados. En el proceso, inventó un aparato para mejorar notablemente la movilidad de los niños con problemas de caderas.

Una gran empresa norteamericana un día vió su invento y le ofreció una increíble suma de dinero para producir y distribuir el aparato alrededor del mundo -haciendo disponible su innovación a decenas de miles de personas necesitadas mucho más allá el Caribe. Recuerdo el día en el que

estabamos en su casa y, con un cafecito de por medio, me dijo mirándome todavía con incredulidad en sus ojos: «Andrés, ¡soy millonario!». Su sorpresa inocente me causó gracia. Uno no vé millonarios humildes todos los días.

Luego agregó: «Como hijo de pastor, siempre viví con muchas necesidades en el ministerio... pero ahora, puedo dejar de trabajar en el hospital todos los días y puedo dedicarme a mejorar la vida de los niños del Caribe ¡por el resto de mi vida!»

¿Cómo puede ser que un médico misionero de pronto se encuentre con una cuenta de banco millonaria que, no sólo mejoraría la vida de decenas de miles de personas en todo el mundo, sino que también lo empoderaría para cumplir su llamado por el resto de su vida? La respuesta es: Decisiones.

Las decisiones, cuentan.

El éxito no se «alcanza» en la vida. El éxito se vive.

Como lo he enseñado tantas veces en más de 40 países del mundo: El éxito no es un lugar puntual en nuestra existencia (como si fuera el pico de una montaña), el éxito es un camino. Tu no llegas al éxito, tu caminas exitosamente todos los días de tu vida...

...Y para caminar exitosamente el camino que tienes por delante, necesitas tomar decisiones acertadas todos los días.

Esa es la razón de este libro: enseñarte a tomar decisiones económicas basadas en Principios Eternos de la Palabra de Dios. Si tus decisiones están basadas en las Escrituras, tu camino será exitoso -sin importar que llegues a ser el presidente de una gran corporación, el pastor de una conocida mega-iglesia, o termines con una flecha clavada en el corazón en el medio de la selva ecuatoriana.

Exito es vivir en el centro de la voluntad de Dios. Para hacerlo en el mundo financiero, necesitarás conocer Principios Eternos que te coloquen en ese lugar. Recuerda un Principio Universal: *uno nunca puede hacer la voluntad de Dios, violando la Palabra de Dios*. Si obedeces, Deuteronomio 28 es para tí. Si desobedeces, también.

Permíteme compartir contigo Principios en la toma de decisiones económicas que revolucionaron nuestras vidas allá por los años '90. Te cambiarán la tuya también. Caminemos juntos

Andrés G. Panasiuk
Primavera del 2015

Cómo comenzó este libro...

Hace algunos años atrás, recibí una llamada de mis buenos amigos Esteban Vásquez, del Instituto Canzión, y Juan Vereecken de Lidere -la organización que enseña en español principios de liderazgo del Dr John Maxwell. Ellos me pidieron que hiciese una tarea de investigación sobre "toma de decisiones económicas para líderes". Imagino que ese pedido fué el resultado de haberse encontrado con la realidad de que los líderes latinoamericanos tienen dificultades para tomar decisiones económicas basadas en principios de la Palabra de Dios -y, por lo tanto, se meten en serios problemas financieros con sus organizaciones y empresas.

Para apoyarles, decidí tomar seis de las *21 Leyes Irrefutables* de Maxwell y mirarlas desde el punto de vista financiero. Luego, elegí ejemplos de la Palabra de Dios que ilustraran las Leyes que estábamos tratando de enseñar y sumé algunas aplicaciones prácticas y una serie de preguntas para el auto-análisis.

Así es como nació la idea de este libro. Primero, fué una serie de enseñanzas que llevé a líderes ministeriales y empresariales en varios países del mundo. Luego, armamos un curso en-línea auspiciado por el Instituto Canzión y en conjunto con Lidere. Finalmente, todo eso se transformó en un Seminario de 6 horas llamado «Decisiones que Cuentan».

El alto nivel de interés demostrado por el liderazgo alrededor del mundo me ha convencido de la importancia de plasmar en un libro todas estas enseñanzas y herramientas para apoyar la labor de los líderes empresariales, eclesiásticos y ministeriales del continente.

El equipo que ahora forma El Instituto para la Cultura Financiera ha entrenado -cara a cara- a decenas de miles de ministros, emprendedores y empresarios en todo el continente. Conocemos sus sueños, admiramos su pasión por la Obra y queremos, de una manera tangible, ayudarles a tomar decisiones económicas que les permitan maximizar los recursos que Dios ha colocado en sus manos.

Permíteme, entonces, compartir contigo lo que hemos aprendido en casi 20 años de enseñar Mayordomía Bíblica alrededor del mundo. Principios que hicieron una gran diferencia en la forma en la que hemos desarrollado nuestra organización y que, espero, hagan una gran diferencia en la tuya.

Tomaremos, entonces, seis de las *21 Leyes Irrefutables* de Maxwell y las miraremos desde un punto de vista financiero. Luego, agregaremos algún material personal, casos de estudio, preguntas de reflexión y actividades de apoyo para crear un material que puedas compartir con tus líderes en el mundo empresarial y ministerial.

Este es mi plan:

Capítulo	Leyes y Principios Irrefutables	Definición Personal (mías)	Personaje Bíblico
1	La Ley del Tope•	Una organización nunca crecerá más allá de tu propia capacidad de liderazgo.	Roboam.
2	La Ley de la Navegación•	Cualquiera puede pilotear un barco, pero sólo un líder puede marcar el curso.	Moisés.
3	La Ley del Proceso•	El éxito instantáneo no existe. Una éxito económico requiere de un <i>proceso</i> .	Salomón.
4	La Ley de la Conexión•	La sinergia de una alianza saludable es más productiva que la suma de los resultados que pudiesen obtener sus partes individuales.	Josafat.
5	La Ley de las Prioridades•	El trabajar mucho no necesariamente significa estar haciendo lo correcto.	Eliseo.
6	La Ley del Sacrificio Personal•	El éxito económico de una organización requiere de cierto sacrificio personal del líder.	Josué
7	El Principio Universal de la Elección	Entre el estímulo y la respuesta, todos tenemos el poder de elegir.	Israel

•Ley Irrefutable de John Mawxell.

CAPÍTULO 1

La Ley del Tope

*«La capacidad de liderazgo
determina el nivel de eficacia de una persona»*

(John Maxwell)

Pasaje bíblico: 2 Crónicas 10:1-19 y 1 Reyes 3

Roboam es el ejemplo clásico de cómo perder la mayor fortuna del mundo de la noche a la mañana.

Leamos juntos este pasaje para refrescar la memoria:

«¹Roboam fue a Siquem, donde todo Israel se había reunido para proclamarlo rey. ²Cuando Jeroboam, hijo de Nabat, se enteró de esto, regresó de Egipto, donde había huido para escapar del rey Salomón. ³Entonces los líderes de Israel mandaron a llamar a Jeroboam, y él junto con todo Israel fueron a hablar con Roboam.

⁴—Su padre fue un amo muy duro —le dijeron—. Alivie los trabajos tan pesados y los impuestos tan altos que su padre impuso sobre nosotros. Entonces seremos sus leales súbditos.

⁵Roboam les respondió:
—Regresen en tres días y les daré una respuesta.
Entonces el pueblo se retiró.

⁶Después el rey Roboam consultó el asunto con los ancianos que habían sido consejeros de su padre Salomón.
—¿Qué me aconsejan ustedes? —les preguntó—. ¿Cómo debo responder a este pueblo?

⁷Los consejeros ancianos contestaron:
—Si se muestra bondadoso con este pueblo y hace todo lo posible por complacerlos y darles una respuesta favorable, ellos siempre serán sus leales súbditos.

⁸Sin embargo, Roboam rechazó el consejo de los ancianos y pidió, en cambio, la opinión de los jóvenes que se habían criado con él y que ahora eran sus consejeros.

⁹—¿Qué me aconsejan ustedes? —les preguntó—. ¿Cómo debo responder a esta gente que me pide que alivie las cargas que impuso mi padre?

¹⁰ Los jóvenes contestaron:

—Así debería responder a esos que se quejan de todo y que quieren una carga más liviana: “¡Mi dedo meñique es más grueso que la cintura de mi padre! ¹¹ Es cierto que mi padre les impuso cargas pesadas, ¡pero yo las haré aún más pesadas! ¡Mi padre los golpeaba con látigos, pero yo los azotaré con escorpiones!”.

¹² Tres días después, Jeroboam y toda la gente regresaron para conocer la decisión de Roboam, tal como el rey había ordenado. ¹³ Entonces Roboam les habló con dureza, porque rechazó el consejo de los ancianos ¹⁴ y siguió el consejo de los más jóvenes. Así que le dijo al pueblo: «Mi padre les impuso cargas pesadas, ¡pero yo las haré aún más pesadas! Mi padre los golpeaba con látigos, ¡pero yo los azotaré con escorpiones!».

¹⁵ Por lo tanto, el rey no prestó atención al pueblo. Este giro en la historia ocurrió por voluntad de Dios, porque cumplía el mensaje que el SEÑOR le había dado a Jeroboam, hijo de Nabat, por medio del profeta Ahías de Silo.

¹⁶ Cuando todos los israelitas se dieron cuenta de que el rey no iba a hacerles caso, respondieron:

«¡Abajo la dinastía de David!
No nos interesa para nada el hijo de Isaí.
¡Regresa a tu casa, Israel!
Y tú, David, ¡cuida de tu propia casa!»

Entonces el pueblo de Israel regresó a casa; ¹⁷ pero Roboam siguió gobernando a los israelitas que vivían en las ciudades de Judá.

¹⁸ Luego el rey Roboam envió a Adoniram, quien estaba a cargo de los trabajadores, a restaurar el orden, pero el pueblo de Israel lo apedreó a muerte. Cuando el rey Roboam se enteró, enseguida subió a su carro de guerra y huyó a Jerusalén. ¹⁹ Hasta el día de hoy, las tribus del norte de Israel se han negado a ser gobernadas por un descendiente de David.»

2 Crónicas 10:1-19 (NTV)

Después de 80 años de sacrificios y sufrimientos -40, por parte de su abuelo David y 40 de una magnífica administración por parte de su padre Salomón- Roboam se vé confrontado en su primer día de trabajo con una decisión financiera... ¡y falla miserablemente!

Roboam no tenía un criterio sabio para tomar decisiones económicas en un reino que le quedaba muy grande. Era joven, inexperto, un tanto arrogante y vanidoso. No tenía la humildad que tenía su padre Salomón en su juventud. Sus propias limitaciones personales en el área de la administración lo llevarían a perder lo que no podía (o no sabía) manejar.

Salomón, con un alto nivel de capacidad administrativa manejó un reino “de alto vuelo” (ver 2 Crónicas 9:13-28, o 1 Reyes 5:12-18). Roboam, con una capacidad de administración mucho más baja, inmediatamente pierde 10 de las 12 tribus de Israel y reduce el reino a su propio nivel y capacidad de administración personal.

Cuando pienso en la Ley del Tope, yo la defino de esta manera:

***Una organización nunca desarrollará más allá
de tu propia capacidad de liderazgo.***

Las limitaciones de Roboam

Todo el mundo tiene limitaciones. Superman es un personaje de ficción. Con la excepción de Jesucristo, debemos reconocer que todos y cada uno de los habitantes de este planeta tenemos un *techo* en nuestro liderazgo. Ese no es el problema. El problema es negarnos a reconocerlo.

Cuando nuestro orgullo personal, nuestra baja autoestima o nuestras propias inseguridades personales se interponen en el camino, no nos dejan ver la realidad. Es entonces cuando terminamos comportándonos como Roboam: ciegos a nuestras propias debilidades e incapaces de aceptar la ayuda de aquellos que pueden ayudarnos a superarlas.

En octubre del 2001 comenzó lo que para ese entonces fué el mayor escándalo empresarial en la historia de los Estados Unidos: el escándalo de Enron -la empresa de energía más extensa del mundo¹ y la séptima sociedad cotizada en Bolsa más grande de los Estados Unidos². Su colapso llevó a que decenas de miles de trabajadores se quedaran en la calle y perdieran una importante parte de sus pensiones. Fué el detonante de la destrucción de Arthur Andersen -una de las 5 mayores empresas de contaduría del planeta. Y, finalmente, generó la pérdida de más de 40 mil millones de dólares por parte de trabajadores e inversionistas. En el corazón del problema, según un reporte del senado norteamericano, se encontraba el carácter de sus dirigentes.

Todo el liderazgo ejecutivo de Enron tenían un Doctorado en Mercadotecnia o en Administración de Empresas. Eran ladrones bien educados.

Por otro lado, mirando aún más alto -al Consejo de Directores de la empresa- el reporte del senado, producido por el Subcomité Permanente de Investigaciones nos dice:

«En el 2001, el Consejo de Directores de Enron tenía 15 miembros, muchos de los cuales tenían 20 años o más de experiencia en el Consejo de Enron o en otras compañías para las que habían trabajado anteriormente. Muchos miembros del Consejo pertenecían a Consejos de Directores de otras empresas también. En la audiencia, John Duncan, ex Presidente del Comité Ejecutivo del Consejo, describió a sus compañeros miembros de la Junta como «educados, experimentados, hombres y mujeres de negocio exitosos” y "expertos en las áreas de finanzas y contabilidad.» Las entrevistas del Subcomité encontraron que los

miembros del Consejo de Directores tenían, por un lado, una gran experiencia en negocios sofisticados y de inversión, y por el otro, una gran experiencia en contabilidad, derivados y en estructuración de financiación para la empresa³».

El liderazgo de la empresa de energía más grande del mundo no se dio cuenta que su problema no era la preparación, educación o sofisticación de su liderazgo. Su talón de aquiles era moral.

Es por eso que desde entonces, cuando realizo capacitaciones y asesorías empresariales alrededor del mundo, siempre repito lo que he escuchado tantas veces a profesores de las universidades más respetables de EEUU desde comienzo de siglo: *toma carácter*. Cuando estés frente a la necesidad de llenar un cargo en la empresa o ministerio, toma carácter sobre capacidad.

La capacidad la puedes incrementar con entrenamiento. El carácter se forja a fuego lento. Se moldea a través del tiempo -y muchas veces se hace en el transcurso de las interacciones con familiares y amigos de la infancia. Es muy difícil forjar carácter dentro de la empresa.

A Roboam le pasaba lo mismo. Tanto él como su equipo de liderazgo tenían serios problemas de carácter. Cuando miramos exclusivamente al pasaje de 2 Crónicas 10:1-19, vemos el joven rey de Israel tenía tres limitaciones: limitaciones en su carácter, limitaciones en su conducta y, finalmente, limitaciones de criterio. Veamos una por una.

1. Limitaciones de Carácter
2. Limitaciones de Conducta
3. Limitaciones de Criterio

1. Las Limitaciones en el Carácter de Roboam

A finales de los años '90 cuando mi buen amigo Sam Rodriguez -y, a través de él, el Grupo Nelson- me pidió que escribiera un libro sobre alfabetización financiera, me puso en la senda que me llevaría a realizar uno de los descubrimientos más revolucionarios de mi vida: descubrí que cuando hablamos del manejo del dinero (o de la empresa), enseñar el *ser* es más importante que enseñar el *hacer*.

Para mí, forjar el *ser* es mucho más importante que el *hacer*. El ser maneja el hacer.

Quién soy yo determina cómo yo pienso. Cómo yo pienso determina cómo tomo decisiones y las decisiones que tomo determinan mi éxito o mi fracaso en la vida.

El problema de los directivos de Enron no fué falta de conocimiento o capacidad personal para realizar su trabajo. Eran altamente educados y capacitados para hacerlo. Su problema fue que comenzaron a pensar que *el fin justificaba los medios* y que uno podía suspender las reglas de ética establecidas en las políticas de la empresa con el fin de proveer la ilusión de una mayor rentabilidad a los accionistas.

En el fondo, fué esa línea de pensamiento cimentada en cosas como el orgullo, la ambición, la avaricia, el amor al dinero y al poder la que los llevó a la destrucción.

El Dr Larry Burkett (1939-2003) siempre me decía: "La forma en la que manejamos nuestro dinero es una *expresión externa* de una *condición espiritual interna*". Yo estoy absolutamente de acuerdo con él. Luego de viajar millones de kilómetros alrededor del mundo y conocer la historia de cientos de líderes ministeriales y empresariales, cada día me convenzo más de que el secreto para correr exitosamente la carrera que Dios nos puso por delante se encuentra en cómo somos y *luego* en qué hacemos.

Cómo yo tomo decisiones económicas está conectado con quién son yo en mi vida interior. Una vez le escuché decir al Dr Luis Palau: «¡En la vida secreta, está el secreto!» -y tiene muchísima razón. Recuerdo de joven estar sentado en el Auditorio Torrey-Gray del famoso Instituto Bíblico Moody y escuchar al Dr George Sweeting (en ese entonces, Presidente del Instituto) citar a DL Moody diciéndonos: «Carácter es lo que tu eres cuando nadie te vé». Una gran verdad.

Warren Wiersbe, en su libro *The Integrity Crisis*, dice:

«Si usted quiere saber cómo una determinada persona realmente es, debe hacerse tres preguntas: ¿Qué le hace reír?, ¿Qué lo hace enojar? y ¿Qué le hace llorar?

Estas preguntas son pruebas bastante buenas para descubrir el carácter de una persona -especialmente para aquellos que son líderes cristianos. A veces escucho a la gente decir: «¡Necesitamos de líderes enojados el día de hoy!», o «¡Ha llegado el momento de practicar un cristianismo militante!» Tal vez sea verdad... pero «la ira del hombre no obra la justicia de Dios» (Santiago 1:20).

Lo que necesitamos hoy no es ira, sino *angustia*, el tipo de angustia que Moisés demostró cuando rompió las dos tablas de la ley y luego subió a la montaña para interceder por su pueblo. O la que Jesús demostró cuando limpió el templo y luego lloró sobre la ciudad. La diferencia entre la ira y la angustia es un corazón roto. Es fácil enojarse, especialmente por los pecados de los demás, pero no es fácil mirar el pecado, incluido el nuestro, y llorar por él».⁴

¿Qué nos hace reír?, ¿qué nos hace llorar?, ¿qué es lo que llena nuestro corazón de tenemos *angustia*? ¿Cuáles son las marcas de nuestro carácter? ¿Qué diría nuestra esposa de nosotros si le preguntásemos sobre nuestro carácter, las características de nuestra personalidad?

Hace algunos años atrás la empresa de aviación Douglas estaba compitiendo con la Boeing para venderle a la Aerolínea Eastern sus primeros motores jets. En esa época, el presidente de la Eastern era el conocido aviador y héroe de guerra Eddie Rickenbacker. Se dice que hacia el final de las negociaciones el señor Rickenbacker le dijo al señor Donald Douglas que las especificaciones que le había dado para sus aviones demostraban que los DC-8 eran tan buenos como los de Boeing, excepto por la cantidad de ruido dentro del avión.

Rickenbacker entonces le dijo a Douglas que le daría una última oportunidad para mejorar su propuesta. El tendría la posibilidad de cambiar los indicadores de ruido dentro del avión y ofrecer mejores números que la Boeing y así ganar el contrato. Luego de consultar con sus ingenieros, Douglas llamó a Rickenbacker y le dijo que la verdad era que no podía cambiar los números. No podía prometer que sus aviones tuvieran menor cantidad de ruido en la cabina. Rickenbacker -un veterano aviador- entonces le contestó: «Yo ya lo sabía. Sólo quería ver si usted era todavía honesto» y firmó con él un contrato multimillonario para la provisión de los motores.

A mediados de los años '90 colaboré junto al Dr Larry Burkett y al empresario Lee Ellis (www.leeellis.us) en el proceso de crear una excelente herramienta para ayudar a las oficinas de Recursos Humanos de ministerios y empresas a describir el perfil de personalidad de sus trabajadores. En el proceso de orientar vocacionalmente a miles y miles de personas alrededor del mundo, utilizamos una herramienta que, básicamente, dividía las diferentes personalidades en cuatro tendencias básicas: Dominantes, Interactivos, Estables y Conscientes.

A pesar de que en cada país estos exámenes de personalidad puedan recibir un nombre diferente, el nombre internacional es «D.I.S.C.»®.

Quizás hayas leído sobre éstos diferentes tipos de personalidades en el libro de Tim LaHaye llamado «Temperamentos Controlados por el Espíritu»⁶. El los llama Colérico, Sanguíneo, Flemático y Melancólico. Yo creo que la gran mayoría de los líderes en altos mandos a nivel ministerial y empresarial tienen una importante influencia Dominante/Colérica en su carácter -¡y aquí me incluyo en el grupo! Ese perfil de personalidad nos hace pensar de una manera determinada y algunas veces nos lleva a tomar decisiones (especialmente económicas), de una manera riesgosa.

Investigando sobre el tema, encontré una monografía del Licenciado Antonio Sánchez Martínez, de Venezuela, que tiene una muy buena descripción del perfil Dominante. Primero mostraré algunas «Palabras Claves» para éste perfil porque sé que quizás prefieras sólo leer unas pocas palabras en vez de leer toda la descripción. Luego, copio parte de la monografía para mostrar el tipo de tendencias de pensamiento que tenemos como líderes y que nos llevan a tomar decisiones que luego nos traen serias dificultades en el liderazgo. Por supuesto, no será una descripción exacta de nuestra personalidad, pero será un espejo que nos mostrará «tendencias de carácter».

CARACTER DIRECTIVO/COLERICO

Palabras claves:

Áreas Fuertes

- **Independiente**
- **Busca resultados**
- **Confiado**
- **Directo**
- **Bueno para resolver problemas**

Debilidades

- **Impaciente**
- **Insensible**
- **No detallista**
- **Pobre oyente**
- **Odia las rutinas**

El perfil Dominante en detalle (de acuerdo al Licenciado Martínez):

«El colérico es de un temperamento ardiente, ágil activo, práctico y de voluntad fuerte que se tiene por autosuficiente y muy independiente.

Tiende a ser decidido y lleno de opciones, y le resulta fácil tomar decisiones por su cuenta, y por cuenta de otros también. Al igual que el sanguíneo, el colérico también es extrovertido, pero es mucho menos intenso.

El colérico se encuentra a gusto con la actividad. Para él la vida es actividad. No necesita que el medio lo estimule; antes bien él estimula al medio que lo rodea con sus ideas, planes, metas y ambiciones inacabables.

No se dedica a actividades que no tengan un propósito concreto porque tiene una mentalidad práctica y aguda, capaz de tomar decisiones o de planificar actividades útiles en forma instantánea y acertada. No vacila ante la presión de la opinión ajena, sino que adopta posiciones definidas frente a las cuestiones, y con frecuencia aparece organizando cruzadas contra alguna injusticia social o alguna situación subversiva.

Al colérico no le asustan las adversidades; más aún, éstas tienden a alentarlos. Su tenaz determinación generalmente le hace tener éxito donde otros fracasan porque él sigue empeñado en la tarea cuando otros se desalientan. El colérico es un líder nato, lo que los expertos en administración empresarial llaman un líder natural fuerte.

La naturaleza emocional del colérico es la parte menos desarrollada de su temperamento. No siente compasión por otros fácilmente, ni lo demuestra ni lo expresa. Con frecuencia se siente incómodo frente a las lágrimas ajenas, o simplemente le disgustan, y en general es insensible a sus necesidades. Demuestra poco aprecio por la música y el arte. Preferentemente busca los valores utilitarios y productivos de la vida.

El colérico reconoce rápidamente las oportunidades y con igual rapidez descubre la mejor forma de sacarle provecho. Tiene una mente bien organizada, aunque suelen aburrirlo los detalles. Como no es muy dado al análisis, sino más bien a una estimación rápida, casi intuitiva, tiende a poner la mira en la meta que quiere alcanzar sin tener en cuenta las posibles trampas y escollos en el camino. Tiende a ser dominante y autoritario y usa a la gente sin vacilación a fin de lograr sus fines. A menudo se le considera oportunista.

Toda profesión que requiera liderazgo, motivación y productividad es adecuada para el colérico, siempre que no le exija demasiada atención en

cuestiones de detalles y planificación analítica. Generalmente le gustan las tareas de construcción porque es una actividad muy productiva y es frecuente que el colérico termine siendo capataz o supervisor.

El colérico es desarrollista por naturaleza sueña con construcciones y maquinarias abriendo caminos.

La mayoría de los financistas son coléricos. Formulan sus ideas y tienen ese espíritu de aventura que los lleva a lanzarse en direcciones nuevas. No se limitan tampoco a sus propias ideas; a veces oyen hablar de alguna idea progresista y ellos la toman como bandera. Sin embargo, una vez que el colérico ha iniciado un nuevo negocio, no es difícil que se aburra muy pronto a pesar del éxito, por dos razones: cuando el negocio crece bajo su dinámica dirección necesariamente surgen muchas cuestiones de detalle.

Pero como los coléricos son malos delegando responsabilidad terminan haciéndolo todo ellos mismos. Cuando descubre que está tan ocupado que le faltan manos para hacerlo todo, opta por buscar a alguien que le compre el negocio. Es pues común, que un colérico inicie entre cuatro y diez negocios en el curso de su vida.

El colérico no es un perfeccionista sino un productor. Prefiere hacer veinte cosas con un setenta u ochenta por ciento de perfección a hacer unas pocas con un cien por cien.

El colérico tiende a desenvolverse muy bien en el comercio, en la enseñanza de asignaturas prácticas, en la política, en funciones militares, en los deportes. Por otra parte, raramente encontraremos un cirujano, un dentista, un filósofo, un inventor, un matemático o un relojero colérico.

Normalmente es tan optimista que rara vez fracasa- excepto en su propia casa».

Debilidades del carácter Dominante/Colérico

«**El enojo y la hostilidad.** El colérico es extremadamente hostil. Algunos aprenden a controlar su ira, pero una erupción de violencia es siempre una posibilidad en ellos. No les lleva mucho tiempo comprobar que los demás generalmente se asustan de sus estallidos de enojo y de que por lo tanto pueden valerse de su ira como un arma para conseguir lo que quieren- y generalmente lo que quieren es salirse con la suya.

El enojo de los coléricos es enteramente diferente a la de los sanguíneos.

La explosión del colérico no es tan fuerte como las del sanguíneo ya que es menos extrovertido, pero puede ser mucho más peligrosa. El colérico puede herir a los demás con toda intención y gozarse de haberlo hecho. La esposa del colérico generalmente le tiene miedo, y éste tiende a aterrorizar a los hijos. El colérico da portazos, golpea la mesa con el puño, usa la bocina del automóvil sin discreción.

Cualquier persona o cosa que se le cruce en su camino, que retarde su progreso, o que deje de funcionar en la medida de sus expectativas, no tardará en experimentar la erupción de su cólera. Y a diferencia del sanguíneo, al colérico no se le pasa el enojo fácilmente, sino que por el contrario puede arrastrar su encono durante un tiempo increíblemente largo. Tal vez sea ésta la razón de que a los cuarenta años de edad ande con úlceras estomacales.

Cruel cortante y sarcástico. Nadie pronuncia con su boca comentarios más ácidos que el colérico sarcástico, el cual está preparado con un comentario cortante que es capaz de aniquilar a los que se sienten inseguros y demoler a los menos combativos. Raras veces titubea cuando quiere cantarle las cosas claras a alguien o hacerlo papilla. En consecuencia, va dejando un reguero de casos psíquicos y de personas heridas por donde pasa.

Frío y sin afecto. De todos los temperamentos el colérico es el que evidencia menos afecto y se neutraliza ante la idea de hacer alguna demostración pública de afecto; su rigidez emocional rara vez le permite derramar lágrimas.

Insensible y desconsiderado. Similar a su natural falta de amor es la tendencia del colérico a ser insensible a las necesidades de los demás y desconsiderado acerca de sus sentimientos.

Porfiado y terco. La firmeza y la decisión natural del colérico es una característica temperamental que puede ayudarlo en el curso de su vida, pero también puede convertirlo en un hombre porfiado y terco. Como tiene un sentido intuitivo generalmente toma resoluciones rápidamente (sin consideración y análisis adecuados), y una vez que ha tomado una decisión es prácticamente imposible que cambie de parecer. El colérico se muestra neutral en muy pocas cosas y terco en todo.

Astuto y dominador. Una de las características del colérico es su inclinación a proceder con astucia a fin de lograr lo que quiere. Raras veces acepta un no como respuesta y con frecuencia recurre a cualquier medio necesario para alcanzar su meta. Si tiene que adular las cifras y torcer la verdad, raras veces vacila, porque para él el fin justifica los medios. Cuando necesita un favor, puede transformarse casi en un

sanguíneo en su capacidad persuasiva, pero en el momento que se le da lo que busca, se olvida de que te conoció⁸».

El colérico y sus finanzas:

En el ámbito de las finanzas, el Dominante/Colérico toma decisiones económicas en forma firme, rápida e impulsiva. Tiene la tendencia a desarrollar negocios exitosos y a proveer liderazgo en momentos de incertidumbre y dificultad. Sin embargo, le resulta difícil vivir obedeciendo un presupuesto y tiene la tendencia a tomar grandes riesgos y a vivir fuera de sus capacidades económicas.

Como tiene la capacidad de influenciar el futuro (y lo sabe), tiene la tendencia de realizar compromisos presentes basados únicamente en ganancias futuras, violando el principio bíblico de La Presunción del Futuro. También tiene la tendencia a violar el Principio del Compromiso Garantizado (tomar un compromiso económico sin tener una forma cierta de pagarlo).

Esto le lleva a tener serios problemas con las deudas -especialmente con los préstamos y las tarjetas de crédito en la economía latinoamericana de hoy. Su falta de atención a los detalles, su enfoque en las metas y su testarudéz le lleva, muchas veces, a desarrollar problemas financieros en sus negocios y en su relación de pareja. Tiene la tendencia de poner a su familia en riesgos económicos con el fin de cumplir con sus metas de negocios.

Puede meterse en serios problemas con la ley si está bajo mucha presión financiera porque para el Colérico «el fin justifica los medios».

El Caso Monterrey

Hace no mucho tiempo atrás tuve la oportunidad de hablar en el aniversario de una gran compañía mexicana que tiene su casa matriz en la ciudad de Monterrey. Los fundadores de la empresa, desde sus primeros comienzos, hicieron un compromiso serio de manejarla con el más alto nivel de honestidad e integridad. Cuando fui a celebrar con ellos sus veinte años en el mercado, me mostraron cómo cada mes enfatizan en un determinado valor moral entre todos los empleados.

La pregunta, entonces, fue obvia: «¿Cómo pudieron sobrevivir siendo absolutamente honestos en medio de un ecosistema de negocios tan difícil como el latinoamericano?» La respuesta no se hizo esperar: «Al principio fue muy difícil», me dijo el fundador, «sin embargo, con el correr del tiempo y nuestra demostración de integridad en forma consistente, las mejores y más grandes empresas de los EEUU comenzaron a trabajar con nosotros -no, porque les prometiésemos las mayores ganancias, sino porque se dieron cuenta que les hablabamos con la verdad y que nunca les íbamos a traicionar.»

La honestidad y la integridad atraen a gente honesta e íntegra. Con esos socios, uno puede hacer negocios mucho más fácilmente, más rápidamente y más eficientemente. Es una buena manera

de poder desarrollar una *ventaja comparativa* que nos permita ganarle a la competencia. El buen carácter paga bien.

Permíteme compartir contigo, entonces, las limitaciones de carácter en la vida de Roboam que vemos en este pasaje de 2 Crónicas 10:

a. Roboam necesitaba un carácter más humilde.

Al momento de subir al trono, Roboam llegó al poder con un corazón muy diferente al de su padre. En la primera prueba importante de su vida como líder no demuestra el mismo nivel de la humildad que su padre Salomón.

Cuando Dios se encuentra con Salomón y le ofrece darle cualquier cosa que le pidese, Salomón responde en 1 Reyes 3:9: «*Dame un corazón comprensivo para que pueda gobernar bien a tu pueblo, y sepa la diferencia entre el bien y el mal. Pues, ¿quién puede gobernar por su propia cuenta a este gran pueblo tuyo?*»

Su humildad honesta y sencilla agradaron de forma particular a Dios. Entonces, Dios le concedió su pedido, pero además le dió éxito en el mundo empresarial, en su liderazgo y en el manejo del dinero. Salomón, como lo veremos un par de capítulos más adelante, se convirtió en el hombre más sabio y rico del mundo.

Un día de Gracia valen más que mil días de trabajo. Lo que necesitamos como líderes el día de hoy no es más trabajo (porque ya trabajamos como burros, ¿no?). Lo que necesitamos es más Gracia. Y la Palabra de Dios nos dice que «...Dios resiste a los soberbios, Y da *gracia* a los humildes.» (1 Pedro 5:5b RVR60, *italicas* mías).

Mucha gente en nuestra cultura cree que demostrar humildad y mansedumbre no son una muestra de debilidad de carácter. Yo no creo eso. Yo creo que la humildad de corazón es una muestra de fortaleza controlada.

Recuerdo, por ejemplo, que cuando mis hijos eran pequeños muchas veces jugábamos a luchar sobre la alfombra del piso. Como papá, por supuesto que uno tiene la fuerza necesaria para aplastar a un niño o niña contra el piso, si uno quiere.

Sin embargo, por un «milagro» que sólo se puede explicar en el corazón amoroso de un padre, ¡nuestros hijos siempre salían ganando! Nuestra humildad y mansedumbre no era una demostración de debilidad. Era una demostración de una gran capacidad de fuerza y poder que se encontraba bajo control.

Tener una gran capacidad de producción, la habilidad de manejar altos niveles de complejidad organizacional, un intelecto bendecido por Dios y ser humilde de corazón no son conceptos

Jesucristo dijo en Mateo 11:29 (RVR60): «...aprended de mí, que soy manso y humilde de corazón...», y en las Bienaventuranzas nos dice: «Dios bendice a los que son humildes, porque heredarán toda la tierra» (Mateo 5:5 NTV).

La Palabra de Dios nos advierte en Proverbios 16:18 que «Antes del quebrantamiento es la soberbia, y antes de la caída la altivez de espíritu (RVR60)».

Uno muchas veces puede predecir la caída de algún líder ministerial o empresarial en el continente por el incremento en su actitud de soberbia y altivez de espíritu.

«El asunto no es qué tan alto uno puede saltar...», escuché decir alguna vez a un predicador norteamericano, «...sino qué tan derechito podemos caminar una vez que tocamos tierra».

b. Roboam necesitaba un carácter más paciente. (2 Crónicas 10:7)

La paciencia es el cuarto fruto del Espíritu Santo en nuestras vidas que el Apóstol San Pablo menciona en su carta a los Gálatas, capítulo 5, verso 12. Es una demostración de nuestra madurez cristiana. Es una marca de haber crecido como personas.

Nuestras tendencias naturales nos llevan a ser impacientes y a querer resultados lo más rápido posible. Por eso, muchas veces, terminamos pagando mucho más por productos que podríamos haber comprado al contado si en vez de «comprar ahora y pagar después», ahorráramos ahora y compraríamos después.

En el caso de Roboam, él quería tener resultados inmediatos. No estaba interesado en practicar la Gratificación Diferida invirtiendo emocional y financieramente en el presente para poder cosechar un liderazgo exitoso en el futuro. Los sabios consejeros de su padre le dijeron: «Si se muestra bondadoso con este pueblo y hace todo lo posible por complacerlos y darles una respuesta favorable, ellos siempre serán sus leales súbditos» (2 Crónicas 10:7 NTV).

Sin embargo, Roboam decidió desoír ese buen consejo y eso le llevó a tener tremendos problemas para poder establecer su liderazgo en todo el territorio de Israel. Nosotros como líderes tenemos el mismo problema: muchas veces compartimos con Roboam un perfil de personalidad Dominante que nos lleva a ser pragmáticos y apurados, en vez de cimentar nuestras decisiones en la Palabra de Dios y esperar el *Kairós* -el «tiempo apropiado de Dios»- para saltar al vacío o caminar sobre el agua.

El caso de Margarita

Hace algunos años atrás mi esposa y yo invitamos a una excelente puertorriqueña (que llamaré Margarita), a ser mi Asistente Administrativa en la organización internacional que me tocaba liderar desde el norte de Atlanta. Cuando la trajimos de su tierra natal, le prometimos a su madre que la cuidaríamos y nos aseguraríamos que estuviera cómoda y segura en su nueva ciudad y lugar de ministerio.

Luego de conseguirle una linda casa donde vivir, la siguiente tarea fue conseguir un medio de transporte. Recuerdo el día que Margarita me preguntó:

«-Dr Panasiuk, ¿Me ayudaría a comprar un autito?»

«-¡Por supuesto!», le dije, «Con una condición: que si en el medio de la negociación yo me levanto y me voy, tu te sales detrás mío...»

«-¡Por supuesto!» dijo Margarita inmediatamente.

Entonces, nos sentamos, miramos sus entradas de dinero e hicimos un cálculo de cuánto era lo máximo que podía pagar en mensualidades por el auto. Yo te recomiendo que siempre tengas en tu biblioteca o les regales a tus empleados una copia del libro «¿Cómo compro inteligentemente?» que publicamos con Grupo Nelson hace algunos años atrás. Te ayudará a hacer lo mismo con ellos. Como dato interesante: en Estados Unidos, nosotros les recomendamos a la gente que no invierta más del 14% de su Dinero Disponible en todos sus gastos de transporte. El Dinero Disponible es lo que le queda a uno después de haberle dado «a César lo que es de César y a Dios lo que es de Dios». Eso nos dió un número exacto que colocamos delante de la presencia de Dios en oración.

Un par de días después -un viernes por la tarde- mi esposa, Margarita y yo salimos de la oficina y fuimos a ver a un muy buen amigo que es dueño de una concesionaria de automóviles en nuestra ciudad. Cuando nos vió llegar, salió a saludarnos y a preguntarnos qué podía hacer por nosotros. Yo le conté la historia, le dije que Margarita era una misionera de nuestra organización, que venía de la bella isla de Puerto Rico y que necesitábamos encontrar para ella un auto «bueno, bonito y barato».

«-¡Tengo exactamente lo que necesitan!» me dijo mi buen amigo Miguel, e inmediatamente le indicó a uno de sus vendedores que nos mostrara el autito japonés blanco que acababan de recibir como parte de pago de otro auto más grande.

Cuando nos lo trajeron -recién lavado, aspirado y lustrado- parecía una joyita sentada en el estacionamiento del concesionario. Era justo lo que Margarita necesitaba. Aunque era pequeñito y sólo tenía un equipamiento básico, se veía muy bien cuidado, limpio, marchaba magníficamente bien y tenía suficiente espacio interior como para que mi Asistente Administrativa se transportara cómodamente de su casa a la oficina.

Sin embargo, cuando nos sentamos a ver los números y calculamos el pago mensual, descubrimos que los gastos de transporte se excederían en unos U\$50 a su presupuesto calculado. Cuando preguntamos si el valor del auto se pudiese bajar aún más, el vendedor nos dijo que ese era el precio por el que ellos compraron el auto y que debían venderlo a exactamente el mismo precio para no tener una pérdida.

Yo, entonces, agradecí al vendedor su ayuda, me levanté y comencé a caminar para salir de la oficina. Fue entonces que me percaté que Margarita no estaba a mi lado. Me dí media vuelta y mi Asistente todavía estaba sentada junto al escritorio.

«-Vamos, Margarita...», le dije. A lo que ella contestó mirándome con ojos suplicantes mientras movía su cabeza lentamente en sentido negativo. «-¿Cómo que *no*?!», le dije. «-Tu me prometiste que si yo me iba, tu te vendrías conmigo...»

«-Si» me susurró en voz baja. «-¡Pero es que está tan lindo!... ¡y son sólo 50 dólares más!»

«-Margarita...», le dije con cariño y firmeza al mismo tiempo, «-¡Vamos!».

A lo que Margarita respondió aceptando que la arrastre de la mano afuera del concesionario y la empuje firmemente para que se sentara en la parte posterior de mi auto que mi esposa ya nos había traído hasta la puerta.

El domingo, después del servicio de la mañana, fuí a ver a pastor principal de la iglesia americana a la cual mi esposa y yo estábamos ayudando a comenzar un trabajo entre gente de habla hispana en la ciudad.

«-¿Qué tal, pastor Jaime?» lo saludé. Y luego, le comenté de la venida de Margarita, de su trabajo misionero entre nosotros y de la necesidad de encontrarle un auto para que pudiese llegar de su casa al trabajo. Le pregunté si no conocía a alguna persona de la congregación (entre sus 5.000 asistentes), que estuviera vendiendo algún auto «bueno, bonito y barato».

«-¡Qué bien que me lo preguntas!» me dijo el que fuera miembro de la Junta de Misiones Foráneas de su denominación. «-Justamente ayer por la tarde vino a mi oficina una pareja mayor de nuestra iglesia y me dijeron que estaban pensando comprarse un auto nuevo. Cuando hicieron las cuentas y descubrieron lo poco que les darían por su auto usado a cambio del nuevo decidieron venir a la iglesia y donarlo. Me dijeron que, quizás, habría algún misionero que necesitara transportación y ellos querían entregar su auto para llenar esa necesidad. Así que, ¡adelante!» Y abriendo el cajón de su escritorio, tomó las llaves y el título del auto y me lo entregó allí mismo.

Cuando mi esposa y yo salimos al estacionamiento a ver el vehículo, ¡casi nos caemos de espaldas! Era un auto de lujo, en condiciones impecables, con todo el equipamiento que uno pudiese soñar... ¡y mucho más!

Cuando el lunes Margarita llegó a la oficina, de pronto ¡todas las Asistentes Administrativas de la organización querían trabajar para mí! La pregunta era: «¡¿Cuánto le paga Andrés a sus Asistentes Administrativas?!» Margarita no lo podía creer...

Ahora la gran lección. Si Margarita hubiese comprado su autito japonés el día viernes, el domingo a la mañana se hubiese puesto de pié en la iglesia y hubiese dicho: «-Quiero agradecer a Dios por haberme provisto de un autito esta semana. ¡Bueno, bonito y barato!» Pero, ¿Era *ese* el auto que Dios tenía preparado para Margarita? Por supuesto que no. Dios tenía algo mucho, mucho mejor esperando por ella el domingo a la mañana... ¡a un precio inmejorable!

Aquí el secreto fué saber entender que el auto del viernes no era la provisión de Dios para su vida, porque representaba más de lo que ella podía pagar. Dios lo sabía y estaba listo para proveer para sus necesidades -y, aún más que sus necesidades- a un precio mucho, mucho mejor.

Yo soy un fiel creyente en el concepto del *Kairós* -el tiempo perfecto de Dios para que ciertas cosas ocurran. Lo pido. Lo creo. Lo espero. He visto a través de los años, que cuando uno actúa en el tiempo perfecto de Dios, todo cae en su lugar de la manera en la que debe caer (o mejor).

Roboam no quiso esperar el *Kairós* de Dios. El quiso recibir el poder, el liderazgo y los recursos económicos instantáneamente. No supo sembrar en la vida de su pueblo. No se dió cuenta que el liderazgo se entrega, no se toma. Su impaciencia lo llevó a la ruina.

c. Roboam necesitaba un carácter más misericordioso.

A pesar de que las tribus del norte ya estaban resentidas con su gobierno y tenían la tendencia de seguir al enemigo de su padre, Jeroboam, Roboam podría haberse mostrado más misericordioso con ellos por ser parte del pueblo elegido de Dios y de ser ellos sus hermanos, más que sus «súbditos». Roboam no siguió el ejemplo de su abuelo, quien en numerosas ocasiones se mostró misericordioso con aquellos que, incluso, eran sus enemigos.

Por ejemplo, en 1 Samuel 24 David se encuentra con una oportunidad de oro para matar a Saúl y así vencer completamente a aquel que le estaba buscando para matarle. Sin embargo, y a pesar de que Saúl no hubiese hecho lo mismo, David demuestra misericordia frente a su indefenso enemigo y le perdona la vida. Luego le dice: «Que el SEÑOR juzgue entre nosotros. Tal vez el SEÑOR lo castigue por lo que intenta hacer, pero yo nunca le haré daño. Como dice el antiguo proverbio: “De la gente malvada, provienen las malas acciones”. Así que puede estar seguro de que nunca le haré daño» (1 Samuel 24:12-13 NTV).

En 2 Samuel 3 David trató con compasión y misericordia a Abner, el general de las fuerzas de Saúl y a Is-boset, el hijo de Saúl, en 2 Samuel 4 con quien en ese tiempo se disputaba el reino después de la muerte de su padre. Estas actitudes de David para con sus enemigos nos muestran la esencia del carácter de David. No es de sorprenderse que Dios le haya demostrado Su gracia y Su misericordia tantas veces en la vida.

Me encanta leer con detenimiento este pasaje de Lucas 6:27-36:

²⁷ »A los que están dispuestos a escuchar, les digo:
¡amen a sus enemigos!

Hagan bien a quienes los odian.

²⁸ Bendigan a quienes los maldicen.

Oren por aquellos que los lastiman.

²⁹ Si alguien te da una bofetada en una mejilla,
ofrécele también la otra mejilla.

Si alguien te exige el abrigo, ofrécele también la camisa.

³⁰ Dale a cualquiera que te pida;

y cuando te quiten las cosas, no trates de recuperarlas.

³¹ Traten a los demás como les gustaría que ellos los trataran a ustedes.

³² »Si sólo aman a quienes los aman a ustedes,
¿qué mérito tienen?
¡Hasta los pecadores aman a quienes los aman a ellos!
³³ Y si sólo hacen bien a los que son buenos con ustedes,
¿qué mérito tienen?
¡Hasta los pecadores hacen eso!
³⁴ Y si prestan dinero solamente a quienes pueden devolverlo,
¿qué mérito tienen?
Hasta los pecadores prestan a otros pecadores a cambio de un reembolso
completo.
³⁵ »¡Amen a sus enemigos!
Háganles bien.
Presten sin esperar nada a cambio.
Entonces su recompensa del cielo será grande,
y se estarán comportando verdaderamente como hijos del Altísimo,
pues él es bondadoso con los que son desagradecidos y perversos.
³⁶ Deben ser compasivos, así como su Padre es compasivo.

Se dice que una vez una mujer se presentó frente al gran Napoleón Bonaparte buscando el perdón del emperador para su hijo. El emperador respondió que el joven había cometido un determinado delito dos veces y que la justicia exigía la pena de muerte.

«-Pero yo no pido *justicia*», explicó la madre. «Os ruego *misericordia*.»

«-Si. Pero su hijo no merece misericordia», respondió el conquistador.

«-Mi Señor», dijo la mujer acongojada, «no sería misericordia si se la *mereciera*, y es misericordia lo único que yo pido.»

Napoleón se quedó un par de segundos pensativo y luego dijo:

«-Muy bien, entonces... ¡Tendré misericordia de él!» Y le salvó la vida al hijo de la mujer.

Un buen líder aprende a identificarse y a tener misericordia de la gente que le rodea. Debemos tener misericordia de nuestros trabajadores y asegurarnos, por ejemplo, de pagarles un sueldo digno que cubra sus necesidades personales y familiares. Tener misericordia de nuestros clientes y esperar pacientemente el pago de alguno que esté pasando por un momento de dificultad. Tener misericordia de aquellos que cometieron errores en la vida, de aquellos que buscan hacernos mal, o, inclusive, de nuestros más acérrimos competidores. Roboam no tuvo misericordia y eso le costó extremadamente caro.

Roboam necesitaba un carácter más Teo-céntrico. (2 Crónicas 12:14)

Como decíamos anteriormente, «La forma en la que manejamos nuestro dinero es una expresión externa de una condición espiritual interna». Con el tiempo, entonces, la verdadera naturaleza del carácter de Roboam salió a la luz y lo que pareció ser una decisión aislada y errónea al comienzo de su reinado simplemente fué una muestra de la pobre relación que tenía Roboam con Dios.

“Para muestra, basta un botón”, dicen en nuestros países latinoamericanos y en 2 Crónicas 12:14 la Palabra de Dios finalmente descubre la realidad detrás de sus decisiones. Dice que, finalmente, Roboam «Fue un rey malvado, porque no buscó al SEÑOR con todo el corazón» (NTV).

Muchas veces las desacertadas decisiones económicas que tomamos en el liderazgo serán simplemente una muestra temprana de nuestra falta de criterio bíblico y nuestra pobre relación con Dios. Esa falta de orden, de paciencia, de perseverancia, de dominio propio, de fe, de confianza en Su poder y provisión eventualmente nos costarán dinero, tiempo, esfuerzo y, a veces, hasta el mismo ministerio.

2. Las Limitaciones en la Conducta de Roboam

«Sin embargo, Roboam rechazó el consejo de los ancianos y pidió, en cambio, la opinión de los jóvenes que se habían criado con él y que ahora eran sus consejeros.» (1 Reyes 12:8 NTV)

Roboam es un adolescente de 41 años de edad: trata mal a sus mayores, profesionales y expertos. Admira y obedece a sus amigos, se mete en problemas, causa la muerte de uno de sus líderes, escapa por poco de ser asesinado... ¡y todavía cree que tiene razón!

«La madurez no viene con los años», le escuché decir hace poco tiempo atrás a mi buen amigo Sixto Porras, de Enfoque a la Familia. «La madurez viene con la disposición de adquirir responsabilidades personales». Cuanto más responsables somos, más madurez demostramos. Roboam era un líder inmaduro. La responsabilidades del reino le quedaban demasiado grande.

En vez de seguir los pasos de su padre y elegir un equipo de líderes expertos como la lista que vemos en el libro de 1 Reyes, capítulo 4, versos 1-19, Roboam continúa demostrando ser edonista y egocéntrico al colocar como líderes del pueblo a sus propios hijos. Ese tipo de actitud le costaría estar en guerra constante con Jeroboam y, eventualmente, perder todos los tesoros acumulados durante el reinado de Salomón a manos del rey de Egipto.

El familismo y la estructura organizacional.

En su libro llamado *Trust*⁹, Francis Fukuyama explica que sociedades como la china, partes de la sociedad francesa y la italiana (a lo que yo agregaría partes de la sociedad latinoamericana también), experimentan un fenómeno llamado «familismo». Los miembros de comunidades *familistas* colocan los vínculos familiares por sobre cualquier otro vínculo en la sociedad. Por lo tanto, los individuos tienen serias dificultades para confiar en personas que no son parte de su familia inmediata.

Las sociedades familistas son sociedades donde el concepto de «familia» termina con la sangre. Es por eso que en latinoamérica muchas veces los líderes empresariales y políticos se comportan como si sus familias fueran lo más importante del mundo y el resto, «que reviente». La razón por la que tenemos tantos familiares nuestros involucrados en el ministerio, en los negocios y en el gobierno es porque «sabemos» que en ellos sí podemos confiar.

El familismo nos lleva al *nepotismo* -la tendencia a tomar personas de nuestra familia para que ocupen cargos claves dentro de la organización. Esas posiciones, como en el caso de Roboam, muchas veces son ocupadas por amigos o miembros de la familia sean o no aptos para hacer el trabajo encomendado.

Salomón, el padre de Roboam, evitó el nepotismo. Estructuró su equipo de liderazgo de una manera muy diferente. Salomón eligió *tecnócratas*, expertos, las mejores personas que pudo encontrar para los cargos que tenía disponible -fueran o no parte de su familia.

Las sociedades más económicamente avanzadas son las que han dejado atrás el familismo y han extendido el concepto de «familia» al resto del negocio, la organización o la ciudadanía de un país. Es mucho más fácil confiar en los demás cuando todos nos vemos como parte de la misma familia -cuando todos nos protegemos y somos leales los unos a los otros más allá de los lazos de la sangre. Esa actitud trae importantes beneficios económicos.

Nosotros, como líderes de organizaciones y negocios que no nos pertenecen (porque entendemos que les pertenecen al Señor), debemos ser muy cuidadosos cómo pasamos la antorcha a la siguiente generación. Por supuesto que todos soñamos con un *Junior* o una heredera que tome nuestro lugar de liderazgo. Sin embargo, nuestra responsabilidad frente al Jefe es pasar la estafeta a la persona más calificada -sea o no necesariamente la más cercana a nosotros.

El familismo y la eficiencia en los negocios.

Recuerdo que hace no mucho tiempo atrás llegué a un aeropuerto latinoamericano con mis maletas y procedí al mostrador de la aerolínea en búsqueda de mis pases de abordar. En el proceso, la señorita que me atendía me indicó que debía pagar 25 dólares de exceso de equipaje. Como viajo mucho, no lo pensé dos veces, le dije que no había problema y puse mi tarjeta de débito sobre el mostrador. Ella me miró y con pena me dijo:

«-No, Señor Panasiuk. Yo no le puedo cobrar aquí. Va a tener que ir allá a la vuelta de la esquina, hacer la cola y pagarle a mi compañero que le estará esperando en otra oficina de cobro. Después venga, tráigame el recibo y yo le doy su Pase de Abordar.».

Yo, tomé mi tarjeta, caminé hasta la oficina de cobro, hice la cola, y mientras estaba en el proceso de pago, me dí cuenta que el joven que me estaba cobrando era el mismo joven que, minutos atrás, ¡estaba parado justo al lado de la joven que me estaba preparando mi Pase de Abordar!

La pregunta, entonces, es: ¿Por qué la misma joven que me estaba atendiendo en el mostrador algunos minutos atrás no me podía, también, cobrar el exceso de equipaje? Porque en ese país la aerolínea confiaba en que su empleada podía darme mi Pase de Abordar, pero creía también que se podría robar el dinero del exceso de equipaje -o la información de mi tarjeta.

Esa falta de confianza en nuestros países, fomentada por la convicción de que la familia termina con la sangre, es un impuesto adicional a nuestra actividad económica que las empresas que

funcionan en el marco de un alto nivel de confianza no deben pagar. Ya empezamos a competir con desventaja.

Es por eso que en nuestros lugares de trabajo debemos crear una dinámica familiar. Nuestros trabajadores y colaboradores deberían verse el uno al otro como miembros de la misma familia. Aún más, eventualmente, deberían ver a los clientes, proveedores y otras personas con las cuales interactúa el ministerio, iglesia o negocio como parte de su familia también. Para eso, nosotros deberíamos los primeros en tratar a nuestros trabajadores como familiares -comenzando con sus salarios y beneficios.

3. Las Limitaciones en el Criterio de Roboam

A pesar de haber crecido como hijo de uno de los hombres más sabios del mundo, Roboam demostró no tener *criterio bíblico* para tomar decisiones económicas - el desarrollo de un criterio sólido es esencial para lograr nuestro éxito económico en el liderazgo.

Por ejemplo, aquí hay un problema para resolver: supongamos que llegamos a la iglesia un domingo por la mañana y nuestra buena amiga Susana se levantó con la pierna izquierda. De pronto, la saludamos y, a vuelta de correo, nos dice un par de cosas que son realmente hirientes. Está enojada, está irritada y nos confronta de una manera dura y ruda.

Ahora, llegamos a casa después del servicio y nos ponemos a pensar en nuestro encuentro con Susana: estamos dolidos y nos sentimos ofendidos. Ahora viene la pregunta del millón de dólares: ¿Qué se supone que debemos hacer nosotros frente a esa ofensa?... Piensa: ¿qué deberíamos hacer?...

Si dijiste «hablar con ella», eso es exactamente lo que la Biblia dice que uno debe hacer frente a la ofensa de una hermana en Cristo (Mateo 18:15). Ahora piensa: luego que yo te conté la historia y te hice la pregunta... ¿cuánto tiempo te llevó llegar a la respuesta correcta? Si la respuesta fue casi instantánea, es porque tienes *criterio bíblico* para la resolución de problemas interpersonales. Ni siquiera lo tuviste que pensar. Lo sabías intuitivamente.

La razón por la que nos cuesta tanto el tomar decisiones económicas es porque no hemos desarrollado *criterio bíblico para la resolución de problemas económicos*. Si te hubiesen enseñado ese criterio, inmediatamente sabrías qué es lo correcto hacer y no dudarías de la respuesta.

Tener *criterio* es muy importante para poder tomar decisiones que se estén en línea con la Palabra de Dios y nos posicionen en un lugar apropiado para recibir Su gracia. Ya hablaremos más sobre el tema cuando veamos la Ley de la Navegación y veamos el ejemplo de Moisés-el líder que destruye su propio trabajo- en el capítulo siguiente.

Roboam no recordó que Dios nunca vió con buenos ojos que Su pueblo pagara impuestos. En 1 Samuel 8:15, cuando les advierte en contra de tomar un rey, Dios les dice que si lo toman, les cobrará el 10% de impuestos sobre todo su producción. En una teocracia como la que vivían

hasta el momento lo único que daban eran sus diezmos y ofrendas al templo. Si bien es cierto que los impuestos son importantísimos para el buen funcionamiento del gobierno, a los ojos de Dios son más un «mal necesario» que una bendición en nuestras vidas.

Roboam tampoco recordó que en la abundancia de consejeros hay sabiduría. Tanto en Proverbios 11:24 como Proverbios 15:22 la Biblia nos revela un importante concepto: los consejeros nos ayudan a levantar nuestro «tope». Todos tenemos un tope. Pero la abundancia de consejeros (y de consejeros sabios), eleva ese tope -si nosotros demostramos tener suficiente humildad personal para escucharles y seguir su consejo.

Finalmente, Roboam no recordó que *“La blanda respuesta quita la ira; mas la palabra áspera hace subir el furor”* (Proverbios 15:1 RVR60), y que *“El que guarda su boca y su lengua, su alma guarda de angustias”* (Proverbios 21:23 RVR60). Roboam cometió un error muy común entre los líderes de carácter Dominante: su lengua se le adelanta al cerebro -y lo mete en serios problemas con los demás.

ESTA LEY EN LAS ESCRITURAS ...

“Nunca se apartará de tu boca este libro de la ley, sino que de día y de noche meditarás en él, para que guardes y hagas conforme a todo lo que en él está escrito; porque entonces harás prosperar tu camino, y todo te saldrá bien” (Josué 1:8)

Actividad práctica y auto-evaluación

Evaluación Personal

¿Qué tan bien preparado/a estoy para tomar decisiones económicas en la empresa, iglesia o ministerio en el que soy líder?

¿Quién me podría ayudar a tomar decisiones económicas desde el punto de vista “técnico”?

¿Quién me podría ayudar a tomar decisiones económicas desde el punto de vista bíblico?

¿Qué cosas debería cambiar en la forma en la que tomo decisiones financieras como líder?

¿Qué cosas debería cambiar en mi vida para evitar los problemas que tuvo Roboam?

Caso de Estudio¹⁰

Roberto estaba enfrentando un problema corporativo muy común. Un empleado con mas de 20 años de servicio había sido promovido más allá de su capacidad personal de liderazgo. Su nuevo puesto le causó estrés y, consecuentemente, se torno defensivo e irritable. Intentando tratar de ocultar sus propios fracasos, el empleado ridiculizaba a sus subalternos acusándoles de incompetentes. La moral en el departamento se estaba desmoronando y la productividad estaba siendo seriamente afectada. El empleado había tenido éxito en su trabajo y posición previa al ascenso. Roberto, por su parte, quería confrontar esta situación de tal manera que pudiese continuar teniendo un buen testimonio cristiano como gerente. También valoraba la lealtad y dedicación del empleado...

Análisis

1. Define el problema real y de raíz que tiene Roberto en sus manos:

2. Identifica las partes (personas, individuos, entidades) involucradas en el problema:

3. Describe las circunstancias especiales que presenta este Caso de Estudio y las consecuencias potenciales de cada posible decisión:

Perspectiva Bíblica

Reconociendo de que cada gerente cristiano es un «sacerdote» en su lugar de trabajo y cada empresa es una plataforma para el ministerio, piensa:

1. ¿Que acción debería tomarse frente a esta situación?

2. 1 Corintios 10:31 nos dice que todo lo que hagamos debemos hacerlo para la gloria de Dios - incluso las decisiones que tomamos en nuestro lugar de trabajo. Entonces, ¿Cómo podría honrarse a Dios en la medida en la que uno toma esa decisión?

Aplicación Práctica

A la luz de este Caso de Estudio:

1. ¿Qué podrías aplicar a tu propia organización, ministerio o lugar de trabajo?

2. ¿Hay algo en el área operativa que quizás tengas cambiar en tu organización?

3. ¿Hay algo que debería cambiar en ti?
